

# UNE AFFAIRE DE FAMILLE

L'entreprise familiale, plus vieux business du monde? **C'est surtout, et plus que jamais, un modèle d'avenir**, qui abolit les frontières entre vie pro et vie perso. Mais les pièges existent, sur les plans affectif et juridique notamment.

PAR JULIE KRASSOVSKY

## EN CHIFFRES

14 millions

d'entreprises familiales en Europe.

60 millions

de salariés y sont employés.

50%

de la richesse créée sur le Vieux Continent est produite par elles.

Source : european familybusinesses.eu

**D**ix ans après sa création, l'entreprise ScrapCooking (ustensiles de cuisine pour la pâtisserie) se porte à merveille. Fondée par Rose Brémard et son mari, Stéphane, elle affiche une croissance insolente de 125% par an (8,3 millions d'euros de chiffre d'affaires) et emploie 45 salariés. Une belle PME, en quelque sorte, comme beaucoup d'entreprises familiales. Pérennes et performantes, celles-ci ont le vent en poupe. En France, elles représentent, selon la définition retenue, de 60 à 80% de l'ensemble des sociétés et emploient près de la moitié des salariés du secteur privé. Les raisons d'un tel succès sont à rechercher du côté de leurs résultats économiques et de leur capacité à rebondir après une mauvaise passe : par exemple, malgré la conjoncture difficile, 58% d'entre elles affirment avoir connu «une forte croissance de leur chiffre d'affaires» au cours des six derniers mois, selon une enquête de KPMG publiée le mois dernier, lors du deuxième Sommet européen des entreprises familiales. Qui dit mieux ?

L'engouement que suscitent ces sociétés touche toutes les générations, souligne Christophe Bernard, associé chez KPMG : «Les jeunes que nous avons interrogés affirment se trouver en adéquation avec les valeurs et les principes de

gouvernance des entreprises familiales : vision à long terme, développement à l'international et philanthropie.» Bref, pour lancer sa boîte, le *family business* reste une option intéressante. D'ailleurs, les créateurs que nous avons rencontrés en ont fait leur cheval de bataille. Des exemples à suivre au grand galop.

**RÉPARTITION DES RÔLES.** Une confiance renforcée et une complicité à toute épreuve sont, bien entendu, les principaux arguments qui militent en faveur de la création d'entreprise en famille. On se connaît par cœur et on se comprend à demi-mot. «Avec mon époux, on s'entendait déjà très bien dans notre organisation quotidienne et domestique. On était donc sûrs de s'accorder professionnellement», confirme Mia Pradeau, qui a fondé Prad's com, une agence de communication, avec son mari. La jeune femme s'enorgueillit de huit années de mariage sans anicroches, dont quatre à la tête de leur petite affaire prospère.

Mais pour que le pilotage de la société se révèle aussi harmonieux que les rapports personnels, il faut se répartir les rôles de façon claire. Ainsi, dès la création de ScrapCooking, Stéphane et Rose Brémard se sont partagés les responsabilités en fonction des compétences



Laure (33 ans) et Jean-François Feuillette (35 ans) avec leurs deux enfants, Martin et Solène.

BOULANGERIES FEUILLETTE

FUSIONNELS À LA VILLE ET AUX FOURNEAUX

ILS SE SONT CONNUS DANS UNE ÉCOLE DE PÂTISSERIE

et ne se sont plus quittés. Laure a travaillé chez Ladurée, Jean-François est passé par Pierre Hermé et le George-V. En 2005, ils ouvrent leur boulangerie-pâtisserie dans une boutique exigüe à Blois. Lui aux fourneaux, elle à la vente. Aujourd'hui, avec leurs macarons et brioches feuilletées, ils réalisent 10 millions d'euros de chiffre d'affaires et possèdent cinq magasins. Deux franchises sont en cours d'ouverture.

acquises au cours de leur vie professionnelle précédente. Rose travaillait dans une agence de relation publique ? Elle a pris en charge la communication et l'animation du site Internet. Stéphane était responsable marketing chez Exacompta Clairefontaine ? Il chapeaute la stratégie marketing de l'entreprise et assure l'encadrement des chefs de produits.

**RAVALER SON ORGUEIL.** Il faut s'en tenir à cette stricte répartition des rôles, surtout quand il y a des décisions importantes à prendre. «Si l'enjeu porte sur les finances et le

développement commercial, les domaines d'activité de mon mari, Arnaud, c'est lui qui tranche. Concernant l'identité visuelle de la marque et les questions marketing, c'est moi», détaille Béatrice de Montille, fondatrice de Merci Maman, une e-boutique à succès de vente de cadeaux de naissance. Béatrice persiste, par exemple, à refuser l'élargissement de la gamme de produits aux cadeaux pour animaux. Une activité pourtant très en vogue en Angleterre, où la petite entreprise est implantée. Tout le monde lui met la pression, en interne, mais elle tient bon. A l'inverse, ●●●



SYLVAIN LARNICOL

Christophe Arnaud (43 ans, marié, trois enfants) et son frère Frédéric (38 ans, marié, deux enfants).

## EMULSAR

### L'AÎNÉ MÈNE, LE CADET COMMUNIQUE

**DANS LA FRATRIE ARNAUD,** c'est le grand frère, Christophe, qui s'est lancé le premier. Diplômé de Centrale, il a fait ses armes chez Rhône-Poulenc puis L'Oréal. En 2002, il quitte son poste et passe deux ans à mettre au point une machine produisant des nano-émulsions pour les industries cosmétiques et alimentaires. Après dépôt du brevet, il crée la société avec son jeune frère, Frédéric. Entre eux, la répartition des rôles est claire : la direction pour Christophe, la com et les ventes pour Frédéric.

## ▷ L'ENJEU DU POUVOIR EST CENTRAL: IL FAUT DÉCIDER D'EMBLÉE QUI TRANCHERA EN DERNIER RESSORT

●●● Arnaud a choisi de distribuer une partie de leurs produits sur Amazon. Une option avec laquelle Béatrice est en désaccord. Et même si c'est elle qui a créé l'entreprise, elle accepte son choix et ravale son orgueil.

**JUGE DE PAIX.** Désigner un leader dès le départ afin de faciliter la conduite de l'entreprise peut se révéler judicieux : en cas de fortes turbulences, il sera plus simple de trancher. Chez le traiteur libanais Noura, par exemple, c'est Paul, l'aîné des trois frères Bou Antoun à la tête la société, qui joue ce rôle. «Il a un tempérament de meneur, il est charismatique. Son leadership s'est imposé naturellement», assure sans jalousie Ziad, le benjamin. Toutefois, pour les décisions importantes, c'est le père, Jean-Paul, qui tient la barre d'une main ferme. Ainsi, lorsqu'en 2013 Ziad propose le rachat de la chaîne de sandwiches Lina's, la discussion s'en-

gage. «Entre mon frère et moi, raconte le benjamin, le désaccord portait sur le positionnement futur de l'enseigne. Paul voulait faire évoluer Lina's vers un concept de libre-service [alors qu'historiquement l'enseigne fait des sandwiches à la commande, NDLR], moi je souhaitais rester fidèle à ce qu'était la marque à ses débuts.» Après plusieurs semaines de discussions, le patriarche rend son verdict : l'orientation de Ziad est validée. Les autres fils en prennent bonne note sans broncher. A la table 42 de son restaurant, avenue Marceau, à Paris, Jean-Paul se remémore la maxime qu'il a martelée aux oreilles de ses rejetons depuis qu'ils sont petits et qui a été plutôt bénéfique à l'affaire familiale (elle pèse aujourd'hui 35 millions d'euros) : «Donnez Noura plutôt que de vous disputer !»

**COUSIN MÉDIATEUR.** Car les dirigeants ont beau se comprendre à demi-mot, des conflits peuvent surgir dans une entreprise familiale. Pour les résoudre, Christophe et Frédéric Arnaud, les deux frères à la tête d'Emulsar (fabrication de produits cosmétiques et alimentaires), ont décidé de s'adjoindre l'assistance de deux médiateurs chacun. Christophe, l'aîné, a fait appel à un ami et à un cousin ; Frédéric, le cadet, à deux amis. Ces quatre arbitres détiennent même une part symbolique du capital (moins de 1%). Et c'est l'un d'eux qui, en 2004, a sauvé l'entreprise de la catastrophe. «Nous nous opposons sur la question du développement de la boîte, confie Frédéric. Je souhaitais conquérir de nouveaux marchés, et mon frère n'en voyait pas l'intérêt. Il voulait rester sur le même périmètre. La situation s'est vite dégradée. On ne se parlait plus.» C'est grâce au cousin désigné médiateur ●●●

## AVANT DE SE LANCER

### Les 5 questions à se poser

#### 1. JUSQU'À COMBIEN ÊTES-VOUS PRÊT À MISER ?

Que le business marche ou non, évaluez votre perte acceptable.

**2. QUI FAIT QUOI ?** Déterminez la place de chacun et son évolution possible dans l'entreprise. Cette distribution des rôles peut tenir compte du partage de capital.

**3. QUELLE SOCIÉTÉ ?** Entendez-vous sur une vision commune : voulez-vous créer une entreprise à taille humaine ou développer

un groupe important qui nécessitera l'intégration de partenaires ? Prévoyez des scénarios de croissance et d'échec.

**4. QUELLES RÈGLES DE CONDUITE ADOPTER ?** Couchez noir sur blanc des règles de fonctionnement : qui recrute ? qui tranche en cas de désaccord ?, etc.

**5. QUI PEUT NOUS CONSEILLER ?** Appuyez-vous sur un board d'experts extérieurs à la famille.



Jean-Paul Bou Antoun (61 ans) entouré de ses trois fils: Walid (32 ans), Paul (34 ans) et Ziad (30 ans).

## NOURA

### LE PATRIARCHE TIENT ENCORE LA BARRE

**IL A PASSÉ LA MAIN À SES ENFANTS**, mais Jean-Paul Bou Antoun, le père fondateur du traiteur libanais Noura, n'est jamais loin. Il lui arrive encore de trancher les questions stratégiques. Aujourd'hui, ses trois fils se partagent la gestion de l'entreprise: Walid coiffe la production et le développement international; Paul est directeur des opérations, Ziad, le cadet, assure la partie administrative et financière. Chacun détient 25% du capital.



Après le rachat de Lina's en 2013, Noura compte 480 salariés et réalise 35 millions d'euros de CA.

... que nous avons renoué le contact. Après une franche explication, la société repart du bon pied. Elle emploie aujourd'hui 14 salariés et réalise 1,5 million d'euros de chiffre d'affaires. «Bref, résume Olivier Beddeleem, professeur de droit et d'entrepreneuriat à l'Edhec, prévoyez des garde-fous. Ayez recours à un tiers de bon conseil: un expert du secteur, un financier ou un investisseur.»

**LE 50/50, OPTION RISQUÉE.** Très vite aussi, il faut penser à se répartir le capital de la société. Chez les couples, mariés bien souvent sous le régime de la communauté de biens, on se partage l'entreprise à 50/50. Fusionnels à la ville comme au travail? Ce n'est pas forcément malin. «Ce mode de répartition est très courant, car les conjoints anticipent peu les désaccords, relève Valérie Tandreau de Marsac, avocate spécialiste des entreprises familiales. Pourtant, les probabilités de conflit y sont plus fortes que dans une fratrie.»

Et en cas de parité, plus moyen de trancher: c'est le blocage, l'affrontement à coup sûr. Du coup, chez Emulsar, on a adopté la stratégie

opposée. Christophe, concepteur et initiateur du projet, a pris 90% des parts. Il en a laissé 10% à son jeune frère. Une répartition inégale, certes, mais salubre. «En cas de désaccord, on ne voulait pas se déchirer et risquer de mettre en péril l'entreprise ainsi que notre relation», confirme Frédéric, le cadet.

**CHARTRE FAMILIALE.** En définitive, rédiger une charte est la meilleure solution pour la pérennité de l'entreprise. «Ce document permet d'envisager juridiquement toutes les situations: sortie du capital d'un des membres de la famille; cession des parts à un tiers; répartition des titres à la suite d'un décès ou d'un divorce, etc.», énumère Olivier Beddeleem. Ainsi, la charte établie entre les frères Bou Antoun, chez Noura, envisage tous les scénarios. Afin de maintenir la parité, aucun des frères ne peut vendre ses parts à l'autre. Les règles d'héritage y sont aussi précisées et les conjoints ne sont pas admis dans l'affaire. Elle protège le traiteur libanais sur le long terme: pas question de mettre en danger le business à cause d'une sale histoire, fût-elle une histoire de famille. ●

## DES BUSINESS INOXYDABLES

### BERETTA

La célèbre fabrique d'armes a été créée en 1526, en Italie, par la famille du même nom.

### MARS

Fondé par Frank C. Mars en 1911, le groupe (M&M's, Uncle Ben's, etc.) appartient encore à ses héritiers.

### HENKEL

La société (Le Chat, Mir, etc.) est détenue à plus de 50% par les descendants du fondateur, Fritz.

### HUGEL

L'un des plus gros producteurs de vins d'Alsace, basé à Riquewihr depuis 1639.

### MULLIEZ

Les 700 actionnaires familiaux contrôlent le groupe fondé par Gérard en 1961 (enseignes Auchan, Leroy Merlin, etc.).